



Point de bibliographie sur les chaines de management

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

| Yvon Pesqueux. Point de bibliographie sur les chaines de management. 1998. hal-00509669

HAL Id: hal-00509669

<https://hal.science/hal-00509669>

Preprint submitted on 14 Aug 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

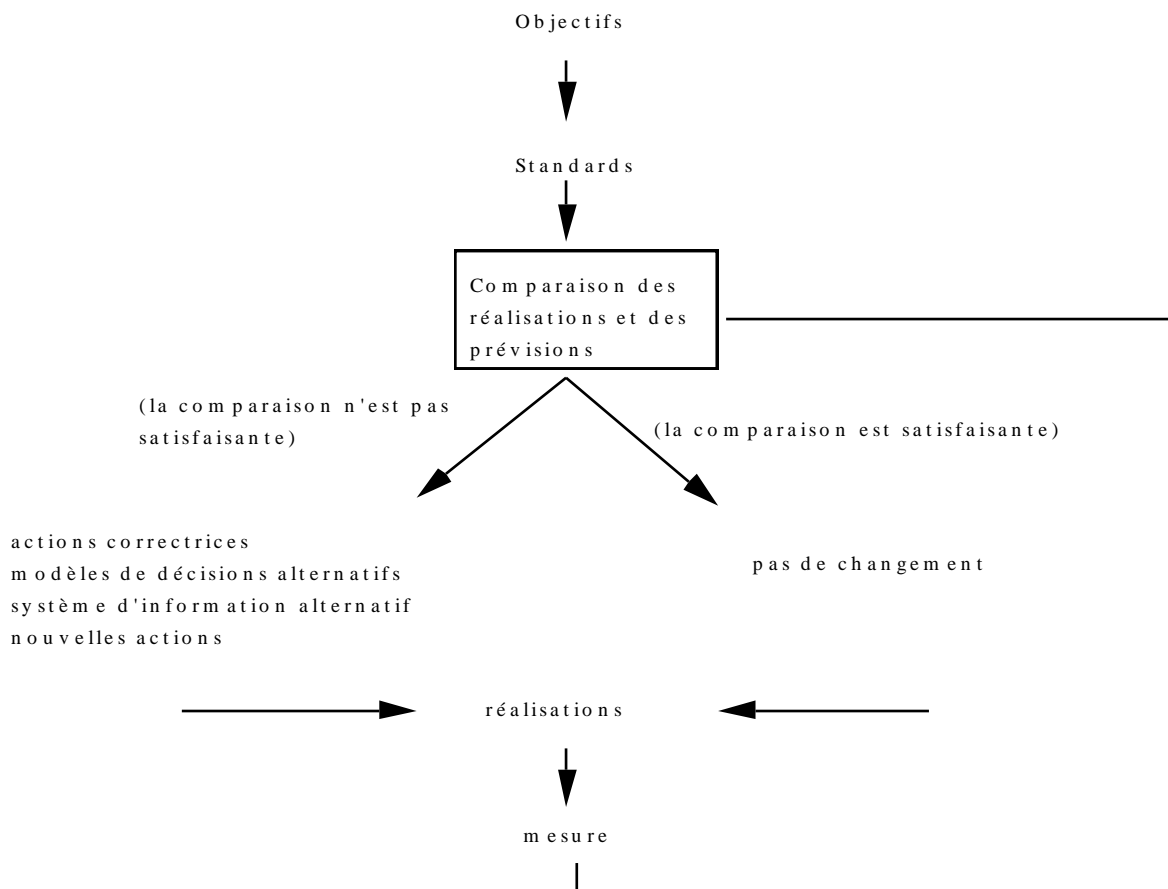
POINT DE BIBLIOGRAPHIE SUR LES CHAINES DE MANAGEMENT

Les racines du concept de pilotage et de contrôle peuvent être trouvées chez Taylor (1906) - On the act of cutting metal, paper n°1119, Transactions, American Society of Mechanical Engineers, vol 27.

Le modèle de la boucle de rétroaction

Les développements les plus formalisés ont toutefois été effectués dans les années 50 et 60.

Le paradigme le plus souvent employé est celui de boucle de rétroaction (Exemple : Hofstede 1968 - The game of budget control, London, Tavistock). Cette présentation fait du contrôle un processus dynamique, avec une adaptation continue à l'environnement.



Ce modèle a été critiqué comme étant relativement mécaniste et fermé mais il intègre :

- un modèle de comportement ;
- un ensemble d'objectifs en relations les uns avec les autres ;
- un lien entre actions et moyens ;
- un modèle de décision ex ante qui exprime un lien entre une allocation de ressources et des réalisations ;
- un système de mesure ;
- un processus de comparaison ;
- la possibilité de modifier les éléments précédemment définis pour améliorer la performance future.

Ces éléments se retrouveront pratiquement toujours dans l'analyse des chaînes de management.

L'approche organisationnelle

L'approche organisationnelle postule que le contrôle, et plus globalement le management, reposent sur une limitation de la liberté de choix des acteurs et sur l'application de règles et de procédures. Cette approche est pragmatique et fait appel au concept de convergence des buts car la finalité des règles et des procédures sera d'assurer la coordination de l'ensemble.

Dans ce contexte, on retrouve la théorie de la contingence qui postule que l'efficacité, dans l'organisation, est conditionnée par des variables d'environnement, sociologiques et psychologiques. Cette efficacité est limitée aux mesures de type monétaire et s'intéresse plus au comment qu'au pourquoi.

Cette approche est considérée comme riche mais difficile à formaliser dans la mesure où l'accent peut être mis sur tous les types de variables.

L'approche "information economics"

L'approche "information economics" est bâtie sur les apports de Demski (Decision - performance control - The Accounting Review, octobre 1969) et de Feltham (The value of information - The Accounting Review, octobre 1968). Contrairement à l'approche précédente, centrée sur la recherche de solutions, celle-ci est à la recherche d'une formulation abstraite, systématique et complète du processus de management. La théorie de l'équilibre général de Debreu (Theory of value - Cowles Foundation Monograph 17, New York, Wiley 1959) en constitue la première référence. Le modèle de l'homme rationnel de Savage (The foundations of statistics, New York, Wiley 1954) en est la seconde.

Le processus de management et de contrôle est défini en deux étapes :

- comme la caractéristique d'un agent unique dont le modèle de décision et ses caractéristiques peuvent être analysés ;
- comme la caractéristique d'une entité regroupant plusieurs personnes formant des groupes dont les fonctions de préférence peuvent être formulées.

Cette approche place explicitement le processus de décision dans l'incertain et le processus de maximisation de l'utilité espérée. L'évaluation des performances peut ainsi

être effectuée ex ante. La bonne performance est définie comme l'action la plus proche de ce qui aurait été, ex ante, la meilleure. L'accent est mis sur le modèle de décision et non sur les résultats. Le modèle peut être aussi sophistiqué que possible, le point clé en étant l'évaluateur d'information (façon dont l'individu choisit le système de mesure et transmet les messages au décideur. L'évaluateur d'information peut influencer les choix du décideur. Le problème de coordination mentionné ici est vu dans le sens des fonctions de bien-être (Arrow: Social Choice and Individual Values, New York, Wiley 1963). La notion d'équipe qui implique que tous les acteurs possèdent la même aversion au risque explique pourquoi la culture, le niveau d'éducation et les composantes de personnalité jouent un rôle important dans le processus de contrôle et de management.

La limitation la plus importante de ce modèle est sa référence au modèle de l'homme rationnel de Savage dont les hypothèses sont trop restrictives par rapport aux processus de management et de contrôle.

Les approches comportementales

Les approches comportementales sont, pour leur part, très diverses et reflètent, par leur diversité, les difficultés de rendre compte de la complexité du comportement humain.

H. Simon (Model of Man - New York, Wiley 1957 et Theories of bounded rationality, in Decision and Organization, McGuire and Radner (Ed), Amsterdam, North Holland 1972) avance deux idées importantes :

- le processus de sélection s'arrête dès qu'une solution satisfaisante a été trouvée ;
- la rationalité limitée du décideur.

Différents travaux ont ainsi été effectués qui montrent que la mesure est susceptible d'influencer les comportements tout comme la structure, les jeux de pouvoir. La théorie de la contingence développée par Woodward (Management and technology, London, HMSO 1958 et Industrial Organizations : Theory and practice, London, Oxford University Press 1965) et Lawrence et Lorsch (Organization and Environment, Graduate School of Business Administration, Harvard University 1967) montrent qu'il n'y a pas de solution la meilleure possible pour lier les centres de responsabilité entre eux. Les effets des relations interpersonnelles ont été étudiés par Katz et Kahn (The social psychology of organizations, New York, Wiley 2nd Ed 1966) avec tout l'impact des comportements attendus et constatés, ce modèle étant cohérent avec celui de "l'information economics".

La richesse de l'approche comportementale est sa diversité et le fait qu'elle est basée sur l'observation des comportements réels mais il est difficile de construire un ensemble cohérent de recommandations qui puissent guider le manager dans son action quotidienne.

La rupture des chaînes de management

Sur le plan théorique, la rupture des chaînes de management a été abordé par O.E. Williamson (Corporate control and business behavior, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ, 1970) et K. Weick (The social psychology of organizing, Addison Wesley Publishing, 1969). Williamson met en particulier l'accent sur le

phénomène managérial vu comme un processus discret dans la poursuite des sous-objectifs. Il propose de distinguer entre la coordination par le sommet et la fonction de coordination par le sommet. Dans le cadre des organisations vues comme une hiérarchie et compte tenu du processus de décision stratégique, il fait référence au modèle d'Ashby, c'est-à-dire un modèle stable qui a le simple objectif d'identifier les spécifications minimales pour qu'un système s'adapte de façon réussie contre les dysfonctionnements, aussi bien de nature interne qu'externe. S. Beer a étendu le modèle d'Ashby au processus de management en reprenant la distinction sur la capacité d'un système à intégrer les petites évolutions de façon continue et les chocs de façon périodique. Pour ce faire, une boucle de rétroaction doit exister entre l'environnement et les variables principales du système pour intégrer les petites variations. Une autre boucle doit exister avec les variables essentielles pour intégrer les chocs importants.

C'est à partir de ce modèle que Williamson va se positionner pour interpréter la poursuite des sous-objectifs et la nature discrète du processus de management. Il postule ainsi que la référence à des conditions générales de fonctionnement peut être contre-productive pour des entités spécialisées devant remplir un rôle spécifique en venant créer plus de problème que cela n'en résout. La différence entre les objectifs généraux et les sous-objectifs ne serait pas seulement une différence de degré mais aussi de nature. Ceci l'amène à se poser la question de ce qui permet, à un niveau donné, d'avoir un pouvoir discrétionnaire et des formes que prend ce pouvoir. Il commente ainsi la donne qui s'effectue au sommet entre le profit et les autres objectifs et le fait que les organisations modernes sont ainsi vouées à générer de l'insécurité et de l'anxiété à tous les niveaux en relation avec les problèmes de survie de l'organisation vue comme un tout.

Weick, pour sa part, s'intéresse à l'organisation et au modèle de l'organisation en partant de l'idée que l'organisation est vue comme un système avec des acteurs aux comportements inter-reliés. L'organisation est fluide, en changement continu, toujours en quête d'accomplissement. Les relations de contrôle basées sur l'information jouent alors un rôle essentiel. Les réseaux de communication viennent alors jouer un rôle important dans le fonctionnement de l'organisation. La satisfaction des acteurs de l'organisation est alors liée, non à la productivité générale du système (motivation économique) mais au contenu informationnel des relations qui se tissent entre eux. Les plans semblent exister, mais dans le contexte de la justification plus que dans un contexte d'anticipation. La finalisation de l'organisation repose ainsi plus sur l'information échangée par les acteurs que sur l'anticipation. La flexibilité des réponses apportées aux changements de l'environnement dépend de la capacité de l'organisation à maintenir des comportements opposés, la capacité du groupe à s'adapter étant ainsi primordiale par rapport à l'harmonie du groupe. D'après Weick, la théorie des organisations est ainsi sous ou sur-prescriptive : sous-prescriptive dans sa capacité à modéliser la rupture des chaînes de management, sur-prescriptive dans les apports sur la coordination et le contrôle.